



CENTRO UNIVERSITÁRIO DE BRASÍLIA

FACULDADE DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS - FASA

CURSO: ADMINISTRAÇÃO

DISCIPLINA: MONOGRAFIA

PROFESSOR ORIENTADOR: JOSÉ ANTONIO RODRIGUES NASCIMENTO

ALIANÇAS ESTRATÉGICAS DE EMPRESAS

DANTE PACCELLI RORIZ

MATRÍCULA Nº 20100205

Brasília/DF, junho de 2005

DANTE PACCELLI RORIZ

**ALIANÇAS ESTRATÉGICAS
DE EMPRESAS**

Monografia apresentada como requisito para
a conclusão do curso de Bacharelado em
Administração do UniCEUB-centro
Universitário de Brasília.

Prof. Orientador: José Antonio Rodrigues
Nascimento

Brasília/DF, Junho de 2005



CENTRO UNIVERSITARIO DE BRASÍLIA

FACULDADE DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS - FASA

CURSO: ADMINISTRAÇÃO

SUPERVISÃO DE MONOGRAFIA ACADÊMICA

MEMBROS DA COMISSÃO EXAMINADORA

MEMBROS DA BANCA	ASSINATURA
1. PROFESSOR (A) ORIENTADOR(A) Prof. (a) : José Antonio Rodrigues Nascimento	
2. PROFESSOR (A) CONVIDADO (A) Prof. (a) :	
3. PROFESSOR (A) CONVIDADO (A) Prof. (a) :	
MENÇÃO FINAL:	

Brasília/DF,.....de.....de 2005

“A Compreensão das razões que levam as empresas a manter relações de cooperação para crescer”.

Jonh R. Harbison

A minha família, que e a motivação e a força
para seguir em frente.

Aos amigos e conhecidos que me apóiam e
incentivam no crescimento profissional.

Agradecimentos,

Agradeço primeiramente a Deus pelo êxito deste trabalho.

Ao corpo docente do Centro Universitário de Brasília, em especial do curso de Administração de Empresas, que com sabedoria, disciplina e profissionalismo, ensinaram-me que o crescimento humano também passa pelo conhecimento acadêmico.

A minha família, em especial a meu Pai e minha Mãe pelo apoio, pelo carinho, proporcionando-me conhecimento, dignidade, e profissionalismo.

A minha namorada, pela força e compreensão, que teve nos momentos que tive ausente, quando desenvolvia este trabalho.

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO.....	09
1.1. Tema	10
1.2. Delimitação do tema	10
1.3. Justificativa.....	10
1.4. Objetivos	10
1.4.1.Objetivo Geral	10
1.4.2.Objetivo Específico.....	11
1.5. Formulação Problema	11
2. DESENVOLVIMENTO	12
2.1. Metodologia	12
2.1.1. Metodologia de Abordagem	12
2.1.2. Técnicas de Pesquisa	12
2.2. Embasamento Teórico	13
2.2.1. Conceitos de Alianças Estratégicas	13
2.2.2. Objetivos das Alianças	14
2.2.3. Objetivos das Parcerias Bem Sucedidas	15
2.2.4. Criação e Desenvolvimento das Alianças	16
2.2.5. Processo de Formação de uma Aliança.....	17
2.2.6. Os Oito Passos	19
2.2.7. Fatores que Asseguram o Sucesso de uma Aliança	25
2.2.8. Vantagens das Alianças Estratégicas	28
2.2.9. Desvantagens das Alianças Estratégicas	31
2.2.10. Tipos de Alianças.....	31
2.2.11. Exemplos de Alianças de Sucesso	32
2.2.12. Teste de Necessidade de Aliança	49
2.2.13. Discussão dos casos x Teoria.....	50
3. CONCLUSÃO	51
4. BIBLIOGRAFIA	52

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 01 – Representa o número de Alianças no Mundo	17
---	----

RESUMO

A Presente Monografia aborda o processo de uma Aliança Estratégica, desde os conceitos, objetivos, vantagens e desvantagens, como também, todo o processo para formação de uma aliança e também exemplos de empresas que obtiveram e ainda obtém sucesso nas alianças constituídas. As organizações atualmente buscam novos parceiros em busca de maior crescimento e expansão dos negócios, pois com a grande concorrência e muitas delas desleais, torna-se muita das vezes inviável um investimento ou um novo negócio, seja ele, com fornecedores, intermediários, concorrentes, clientes, as alianças são necessárias e torna uma organização com mais vantagens competitiva. A pesquisa orienta-se pelo método Dedutivo, onde pesquisou-se em livros, sites, e revistas apropriadas, buscando mostrar todo o processo de constituição de uma aliança, seus pontos positivos e negativos, pois o sucesso dependerá apenas dos parceiros que se aliaram. Este trabalho é uma experiência de suma importância para a aplicação das teorias e das metodologias estudadas nas disciplinas do curso de Administração de Empresas, pois o aprofundamento da pesquisa sobre alianças estratégicas cria-nos um olhar mais crítico e mais apurados sobre as organizações que buscam parceiros.

1. INTRODUÇÃO

Neste trabalho são apresentados aspectos essenciais de alianças estratégicas de empresas. Como são formados, os objetivos dessas alianças, as vantagens e desvantagens de uma aliança estratégica, como também exemplos de empresas que fizeram alianças de sucesso e os motivos dessas alianças estratégicas.

Na primeira etapa, introdução é apresentado o tema que aborda a monografia, a delimitação deste tema, como também, a justificativa, os objetivos do trabalho. Na segunda parte o desenvolvimento apresentam-se os conceitos de alianças estratégicas na perspectiva de vários autores é abordado os objetivos das empresas fazerem alianças estratégicas, é apresentado os tipos de alianças estratégicas, é apresentado as vantagens e desvantagens de uma empresa fazer uma aliança estratégica, como também, exemplos de empresas que fizeram alianças estratégicas de sucesso e os motivos dessas alianças e por fim a conclusão.

As alianças estratégicas formam-se com o objetivo de, juntas, as empresas construir um futuro incerto, perseguindo objetivos estratégicos traçados conjuntamente e compartilhando benefícios decorrente desse relacionamento. Assim, a maneira pelo qual o valor é criado para as partes que se relacionam e a maneira como cada parceiro se apropria disso não são predeterminados e geram grande incerteza e ambigüidade.

Como prever, e a administração do relacionamento passam a ser cruciais para garantir seu sucesso. Sem dúvida, a adaptabilidade, a colaboração e a mútua aprendizagem são aspectos essenciais a serem considerados.

1.1.Tema

Alianças Estratégicas.

1.2.Delimitação do Tema

Alianças Estratégicas de Empresas.

1.3.Justificativa

A busca de novas formas de associações por meio de relacionamentos cooperativos entre empresas independentes é justificada pela necessidade de adaptação a um ambiente global e em rápida mudança e pela otimização de recursos escassos.

Atualmente empresas necessitam buscar força para poder crescer, desenvolver-se e dominar grande parte do mercado, pois, com a grande concorrência, as vezes até desleal, fica muito difícil o desenvolvimento de uma empresa sem ter algum parceiro como apoio, é por isso que as alianças estratégicas e uma ferramenta de grande teor e força para o sucesso de uma ou mais empresa.

E com esse pensamento, que busco conhecer todas as formações de alianças estratégicas, suas vantagens e desvantagens, como também, objetivos e resultados.

1.4.Objetivo

1.4.1.Objetivo Geral

Descrever as vantagens e desvantagens de uma aliança estratégica.

1.4.2.Objetivo Específico

- Motivos pelos quais as empresas fazem alianças;
- Descrever suas vantagens;
- Descrever os resultados.

1.5.Formulação do Problema

As alianças estratégicas proporcionam melhorias para a empresa? Em muitos casos as alianças estratégicas proporcionam vantagens aos aliados, mas nem todos desfazem uma aliança sabendo que teve alguma vantagem.

2. DESENVOLVIMENTO

2.1. Metodologia

A metodologia do trabalho refere-se aos instrumentos que devem ser utilizados na pesquisa. Segundo Vegara (1998, P. 47), “trata-se do conjunto de matérias escritos, que contém informações já elaboradas e publicadas”.

2.1.1. Métodos de Abordagem

Segundo Viegas (1999, p. 123) método trata-se de “...procedimentos de investigação ordenado, repetível e auto-corrigível, que garanta a obtenção de resultados válidos.”

Assim, o método dedutivo é o que melhor se adequa ao estudo proposto, uma vez que partindo das leis gerais que regem os fenômenos, permite chegar aos particulares, isto é, das alianças estratégicas de empresas.

2.1.2. Técnicas de Pesquisa

A pesquisa é feita através de dados bibliográficos com base em conteúdos de livros, revistas especializadas, pesquisas na internet, entre outros.

2.2. Embasamento Teórico

Em virtude do Ambiente empresarial altamente competitivo dos dias atuais, as empresas têm de ser flexíveis, altamente inovadoras. Uma vez que poucas dispõem das capacitações e dos recursos para demonstrar esse comportamento o tempo todo, a fim de adquirir vantagem competitiva. Bons parceiros suprem habilidades, conhecimentos e outras competências, afim de auxiliar as empresas a melhorar o seu resultado final.

Cada empresa encontra maneiras diferentes de ampliar seus empreendimentos, fazendo desde acordos convencionais com fornecedores e prestadores de serviços até aquisições e fusões.

O termo aliança pode descrever uma gama ampla dos relacionamentos que se encontram dentro desses extremos, desde projetos de curto prazo, passando por relacionamentos de longo prazo entre um fornecedor e um fabricante, até amplas alianças estratégicas em que parceiros acessam as capacidades um do outro e aprendem a partir dessa troca.

2.2.1. Conceitos de alianças estratégicas

Segundo Harbison e Pekar Jr, (1999, p.51), “Alianças Estratégicas são tipicamente alianças entre iguais, que unem as capacidades centrais de cada parceiro para aumentar o valor ao cliente. Uma aliança estratégica funciona melhor quando a aquisição não é viável, quando se deseja uma abordagem evolucionária ou quando cada parceiro reconhece sua necessidade de dispor de capacidades essenciais que não pode desenvolver sem ajuda.”

2.2.2. Objetivos das Alianças Estratégicas

De acordo com HARBISON e PEKAR (1999,p. 47), os objetivos de uma alianças estratégicas são as seguintes :

- Compartilhar Riscos – Quando ao dirigentes não podem mais assumir riscos que impliquem apostar toda a empresa em oportunidades de investimento.
- Economias de Escala – Quando uma empresa tem altos custos fixos e precisa de uma escala maior para poder competir globalmente.
- Acesso a Segmento de Mercado – Quando faltam conhecimentos básicos sobre o tipo de cliente e a aplicação do produto, assim como relacionamentos e infra-estrutura para distribuí-las aos clientes.
- Acesso á Tecnologia – Quando uma empresa enfrenta sérias defasagens tecnológicas e não dispões do tempo e recursos para desenvolver a tecnologia isoladamente.
- Acesso Geográfico – Quando uma empresa está frustrada com a dificuldade de penetrar em um mercado estrangeiro em que a oportunidade é atraente e para o qual tem um produto viável.
- Resolver Limitações Financeiras – Quando uma empresa tem custos de desenvolvimento cada vez maiores.
- Alavancagem de Habilidades – Quando uma empresa precisa ter acesso a habilidades ou capacidades muito mais rápido e a custo menor do que é possível com o desenvolvimento interno.
- Barreiras à Concorrência Oriundas do Valor Agregado – Quando uma empresa quer aumentar a capacidade e elevar o nível de competitividade de seu setor.

2.2.3. Objetivos das parcerias bem-sucedidas

- Criar novos produtos e serviços dentro de uma indústria já existente;
- Formar alianças impares, a fim de casar fornecimento e demanda;
- Desenvolver respostas criativas diante da crescente demanda de seus clientes por qualidade, rapidez e conveniência;
- Gerar novas fontes de lucro e entrar em novos mercados – com baixo risco;
- Elaborar parcerias do tipo ganha-ganha – e não apenas intercâmbio de serviços;
- Utilizar a pesquisa para antecipar e vencer a resistência de parcerias em potencial;
- Transformar a bagagem de conhecimento de sua empresa em novos produtos baseados na informação;
- Juntar-se a uma outra empresa de tecnologia, a fim de atingir novos mercados;
- Tornar sua organização mais empreendedora;
- Alinhar sua empresa com uma outra de porte e cultura diferente;

De acordo com Lorange, Peter e Roos, Johon (1996, p.15), as características de uma aliança estratégica são as seguintes:

Características de Alianças Estratégicas:

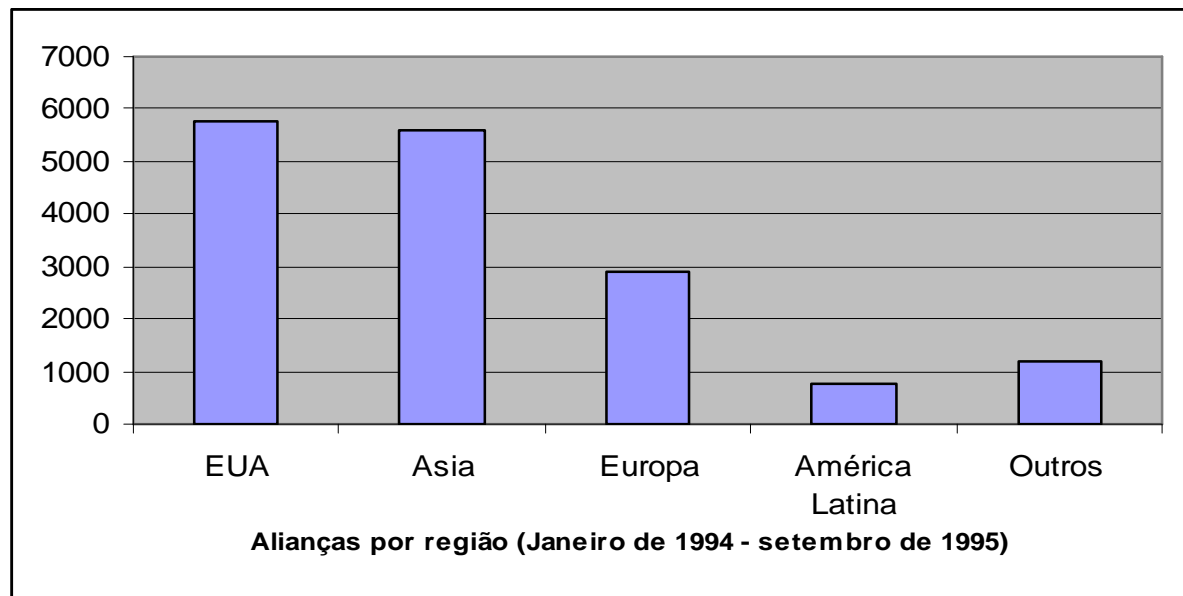
- Nacionalidade e grau de cooperação entre empresas;
- Contribuição de cada empresa decorrente de sua cadeia de valor;
- Escopo geográfico e missão (em sentido de cadeia de valor) ;
- Exposição a risco fiduciários e ambiental ;
- Relativo poder de barganha e propriedade ;

2.2.4. Criação e desenvolvimento das Alianças

O processo de criação e de desenvolvimento de alianças engloba cinco elementos principais, são eles :

- 1- Entendendo a cooperação estratégica: um importante ponto de partida para pensar estrategicamente sobre cooperações intersetoriais é reconhecer que as relações podem passar por diferentes estágios.
- 2- Fazendo a conexão: o ponto de partida na construção de uma aliança, encontrar um parceiro potencial, é complicado por aquilo que denomino mercado de alianças.
- 3- Assegurando a compatibilidade estratégica: Tendo se encontrado e chegado a se conhecer mutuamente, os parceiros potenciais precisam agora se concentrar na compatibilidade estratégica. Quanto maior for a compatibilidade, maior a aliança.
- 4- Gerando valor: A sustentabilidade de uma aliança depende fundamentalmente do valor da cooperação para cada parceiro e para a sociedade, embora o valor seja, o aspecto menos examinado das cooperações intersetoriais.
- 5- Administrando o relacionamento: o grau de qualidade na execução de uma aliança é o que, em última instância, determinará se o potencial de valor será realizado.

Segundo HARBISON e PEKER (1999,p.54), o gráfico mostra o número de alianças estratégicas no mundo :



Fonte : HANBISON e PEKAR. Alianças Estratégicas. Quando a parceria é a alma do negócio e o caminho para o sucesso. São Paulo : Futura, (1999, p.54).

O gráfico 1 - Representa o Número de Alianças no Mundo

2.2.5. Processo de Formação de uma Aliança

As alianças estratégicas tornaram-se fundamentais principalmente no mundo dos negócios e das organizações, na sociedade do conhecimento e da informação, dando oportunidade aos países, já se tem mais expansão através do crescimento vertical, o espaço globalizado pede associações e processos de terceirização de alianças.

As mudanças são profundas e exigem uma nova estrutura das organizações focando o trabalho harmônico que engloba as parcerias para se alcanças a competitividade na economia.

A decisão da empresa em formar alianças estratégicas está relacionadas com diversos fatores como grau de concorrência do mercado em que atua, existência de

concorrentes potenciais mudanças tecnológicas, entre outros. Esses fatores caracterizam a realidade em que a empresa atua e exige dessas atitudes que a tornam mais competitiva.

Com base nesse pensamento as formações das alianças estratégicas são:

Conforme Hamel e Prahalad (1989, p. 64), a “ intenção estratégica “ envolve duas dimensões :

Considerar uma posição de liderança desejada a estabelece o critério que a organização usará para mapear seu progresso;

Envolve também um processo gerencial ativo que inclui: focar a atenção da organização sobre a essência do ganha, motivar as pessoas comunicando o valor do alvo, deixar espaço para as contribuições individuais e de equipe, manter entusiasmo fornecendo novas definições operacionais decorrentes de mudanças de circunstâncias e usar consistentemente a intenção para orientar as alocações de recursos;

Hamel e Prahalad, também identificam três características típicas do significado da intenção estratégica:

- Ela capta a essência do ganho;
- É estável no decorrer do tempo;
- Estabelece um alvo que merece esforço e compromisso pessoal ;

Segundo Tanure (2001, p. 95), a razão para formação de alianças estratégicas estão ligadas aos relacionamentos cooperativos que a relação entre as partes seja de mutualismo (ganha-ganha) no contexto de um sistema de geração de valor.

Para compreender o processo de geração de valor, é necessário partir da orientação de cadeia de valor também desenvolvida por Porter (1989). A cadeia de valor é definida como o processo por meio do qual devem alinhar-se as várias atividades criadoras de valor (atividade de apoio e atividades primárias), para diferenciação e /ou custos mais baixos. Essa ênfase em valor permite a integração

de qualquer etapa em qualquer cadeia, com o objetivo de proporcionar maior satisfação do consumidor final.

Para criar esse valor, os parceiros precisam concordar sobre o que é necessário para alcançá-lo e compartilhar os benefícios. Para cooperar de forma significativa, é importante que as empresas tenham um objetivo mútuo, mas, principalmente, uma necessidade mútua. Se as partes não tiveram essa necessidade mútua, ainda que com um objetivo comum, não precisam agir de forma integrada, pois elas podem alcançar seus objetivos sozinhas. Nesse sentido, a interdependência ocorre à medida que as unidades parceiras precisam umas das outras, para construir e entregar um valor ao mercado, e compartilhar os benefícios da ação conjunta. Sem esse compartilhamento, não se pode esperar o comprometimento necessário para a cooperação.

A idéia de que a constelação de valor forma-se pelas integrações entre firmas é sustentada, portanto, nas competências específicas de cada empresa.

2.2.6. Os oito passos para formação das alianças estratégicas

Segundo Harbinson e Pekar Jr (1999, p.116), as empresas que necessitam de formação estratégica, se baseiam nos oito passos para formação, são elas:

Passo 1: Definir estratégias e objetivos

As empresas experientes na formação de alianças procuram determinar o que estão procurando:

- Elas chegam a um claro consenso quanto às razões que as impedem de ter sucesso independentemente e aos motivos que as levam a achar que é preferível suprir as capacidades que lhes faltam por meio de alianças do que desenvolvê-las internamente ou recorrer a uma aquisição.

- Elas sabem onde está o valor gerado por uma aliança – e por que cada parceiro não pode, sozinho, conseguir esse valor efetivamente.
- Analisam quais os recursos necessários e avaliam se possuem a motivação e a predisposição para oferecê-los.
- Identificam os propulsores e características de mercado importantes e o papel que as alianças podem desempenhar, dando-lhes condições para atender a esses propulsores de mercado.
- Sabem quais são suas principais falhas de capacidade, em relação a uma gama de requisitos, principalmente em alianças formadas para perseguir novos mercados. Sabem que uma aliança pode preencher certas capacidades que faltam, mas que muitas alianças fracassam porque outras falhas importantes não foram superadas.

Passo 2: Selecionando os parceiros.

A seleção, a identificação e a aproximação de parceiros constituem um dos obstáculos mais resistentes no processo de construção das alianças. Os gerentes bem-sucedidos dizem que, das melhores práticas, a mais importante nesse processo é assumir uma posição ativa, e não reativa. Embora isso seja difícil, segundo eles, é essencial para que uma empresa evite ter sempre de “apagar incêndios”, despendendo tempo e recursos para responder a propostas de outras empresas. Uma postura ativa permite a uma empresa descartar parceiros inadequados e estudar a fundo as forças dos parceiros em vista e as opções que a escolha de diferentes parceiros oferecia. Uma análise explícita de adequação deveria ir além das capacidades dos parceiros potenciais e de seus setores e posições de mercado, para incluir sua adequação cultural. Um fator que deveria ser examinado minuciosamente é a análise de alianças anteriores feitas pelos parceiros em potencial.

Como parte desse processo de seleção, os gerentes deveriam articular os propulsores de alianças – os benefícios previstos - tanto para sua empresa quanto para as empresas que possam vir a ser suas parceiras. A maior parte dos parceiros

possui propulsores complementares, mas isso não significa que esses propulsores sejam os mesmos. Levar em consideração as necessidades de cada parceiro ajuda a consolidar um relacionamento de confiança e iniciar a negociação em uma base sólida. Prever as reações de cada parceiro e ser capaz de ver as coisas do ponto de vista do parceiro pode ajudar a manter as linhas de comunicação abertas quando surgirem dificuldades.

Passo 3: Avaliando os fatores negociáveis e a alavancagem

Ao avaliar os fatores negociáveis e a alavancagem, os parceiros potenciais determinam o que têm a oferecer e o que desejam receber. O processo envolve:

- Avaliar quais capacidades possui o potencial para ser diferenciais na aliança.
- Definir o que pode ser oferecido, por quem, e como a propriedade da aliança será dividida entre os parceiros – quer estejam envolvidas participações no patrimônio ou não.
- Entender a vantagem potencial dos produtos das alianças sobre os produtos existentes; examinar os aspectos envolvidos sob a perspectivas dos clientes.
- Quantificar a criação de valor e sua fonte. Muitas negociações para a formação de alianças fracassam porque as partes não conseguem ser explícitas desde o início, de modo a determinar qual seria o valor gerado pela aliança, e em que medida esse seriam superiores àquele que os parceiros poderiam obter independentemente. O fracasso em chegar a esse ponto pode sabotar a aliança.
- Reconhecer as desvantagens que poderiam resultar dessa aliança, de modo a evitar surpresas e lidar com as decepções de uma maneira profissional, e não emocional.

Passo 4: Definir as oportunidades

É impressionante o número de empresas que confiam em análises superficiais mesmo quando perseguem mercados fora de seus domínios

tradicionais. Frequentemente descobrimos que o estudo da viabilidade para uma aliança parece depender mais da fé do que de análise. A falha mais comum é avaliar a reação provável dos concorrentes, clientes e outros acionistas. À medida que as empresas dependem cada vez mais de alianças para o crescimento e para a geração de receita, essa questão se tornará cada vez mais importante. Quantificar a dimensão da oportunidade é essencial para o sucesso na negociação e a implementação de uma aliança. É grande o número de negociadores que não consegue definir nitidamente a magnitude da oportunidade e conseqüentemente, perde a chance de usá-la como estímulo para manter as negociações, enquanto tentam resolver pontos difíceis, inevitáveis e o reverso também pode ocorrer. Alguns negociadores não conseguem constatar que a oportunidade pode ser bastante limitada e o esforço pode não compensar.

Passo 5: Avaliar o impacto sobre os acionistas

Uma avaliação minuciosa de todos os interesses dos acionistas é essencial para a formação de alianças. A avaliação deve ser ampla, abrangendo não apenas as preocupações das partes claramente envolvidas – investidores, trabalhadores, fornecedores, clientes – mas também as preocupações de sindicatos e órgãos reguladores. As alianças geralmente não recebem um exame detalhado quanto às normas reguladoras, como acontece com as aquisições, mas isso pode mudar. A avaliação deveria considerar ainda o que poderia ser feito para sanar as preocupações que foram identificadas.

Pode ser difícil de imaginar a reação dos investidores em relação às alianças. Quando uma aliança é anunciada, os preços das ações são influenciados por muitos outros fatores, desde as notícias econômicas e o movimento do mercado geral até as recomendações dos analistas de investimento.

Passo 6: Avaliar o poder de barganha

Cinco das melhores práticas destacam-se, quando uma empresa efetua uma avaliação de seu poder de barganha:

- Definir claramente a contribuição das capacidades e dos processos essenciais necessários para formar uma aliança de sucesso.
- Proteger os recursos centrais de empresa e deixar claro para um parceiro potencial quais são eles e por que você quer protegê-los.
- Estudar o estilo de negociação e os antecedentes do parceiro, analisando outras alianças que a empresa tenha feito.
- Saber por que a outra empresa se interessa pela aliança – que benefícios estratégicos e não-estratégicos ela busca.
- Avaliar o tipo e a dimensão de recursos e o compromisso que o parceiro potencial trará para a aliança.

Passo 7: Planejar a integração

Planejar a integração, ou seja, fazer o planejamento para que as capacidades dos parceiros funcionem juntas, não é apenas uma área fundamental no planejamento da aliança, mas também um campo no quais os executivos europeus e asiáticos acreditam que as empresas norte-americanas poderiam se aprimorar. Empresas experientes colocam forte ênfase no planejamento da integração, a fim de possibilitar que a aliança comece a funcionar rapidamente.

Entre as melhores práticas das quais elas dependem estão:

- A estruturação da aliança para atender às necessidades da aliança, e não às dos parceiros.
- Designar gerentes competentes à aliança e vincular a remuneração e o investimento aos resultados.
- Ligar rigorosamente os objetivos estratégicos e orçamentos e recursos, adotando um processo de revisão periódico e fixando a autoridade e as responsabilidades dos gerentes.

- Definir claramente procedimentos de dissolução, penalidades e obrigações para os casos de desistência de uma das partes.

A seleção do tipo certo de administrador é um fator fundamental e, no entanto, muitas vezes não considerado devidamente no processo de formação de alianças. Se a meta da aliança, por exemplo, é criar um novo mercado, integrando as capacidades dos parceiros, o administrador operacional deve ter um perfil de empreendedor – saber lidar com mudanças, mostrar confiança e ser otimista quanto às possibilidades e possuir treinamento para analisar riscos. Por outro lado, uma aliança como o objetivo de ganhar eficiência deve ter como administrador um analista do processo que seja orientado para o controle e atue como condutor da administração.

O recrutamento, a forma de remuneração e as características de personalidade do administrador, além de seu estilo de administrador, além de seu estilo de administração, deverão ser adaptados de acordo com o objetivo da aliança. Uma aliança destinada a criar um novo mercado precisa de um administrador dinâmico e com disposição para experimentar, aliada à inteligência e ao bom senso e incentivos orientados para o crescimento. Para uma aliança que vise ao aumento da eficiência, os profissionais adequados devem ser investigados e desafiadores; nesse caso, a administração, executada por uma equipe experiente, deve ter um estilo analítico, com incentivos baseados nos resultados.

A remuneração, em especial, precisa ser adequada aos objetivos da aliança. Se a estratégia de aliança é dirigida para a criação de novos mercados, a remuneração deveria ser direcionada para a distribuição dos dividendos futuros e vinculada aos objetivos estratégicos, e não pra elevados bônus anuais que faz sentido somente quando ganhar eficiência é a meta principal. Muitas empresas cometem o erro de impor o programa de remuneração existente sobre a aliança. Isso não leva em consideração os riscos nem os objetivos da aliança.

Passo 8: Implementação.

Uma aliança requer um estilo de administração flexível e enxuto. Uma aliança deve ter uma estrutura baseada nos desafios que enfrenta. Precisa ser cultivada. Isso significa que deve ter ferramentas e programações que auxiliem os gerentes a localizar as dificuldades a resolver, bem como as oportunidades de tirar vantagem. Entre as melhores práticas que as empresas bem-sucedidas usam quando implementam alianças incluem-se:

- Criar uma estrutura organizacional flexível e enxuta.
- Basear a estrutura e os processos de aliança em estratégias de aliança e nos requisitos, em vez de em estratégias e requisitos dos parceiros.
- Acompanhar as reações dos concorrentes à aliança, além do progresso da aliança em si.
- Preparar programações detalhadas e ferramentas de avaliação, com revisão periódica.
- Contar com a comunicação aberta para garantir flexibilidade na resolução de questões, em vez de recorrer apenas ao acordo original de aliança como base de orientação.

Os executivos europeus e asiáticos ressaltam três melhores práticas adicionais: definir desde o início os papéis da administração, delegar aos gerentes o poder necessário para alcançar as metas e aplicar as lições aprendidas sobre alianças, em tempo real.

2.2.7. Fatores que asseguram o sucesso das alianças

Grandes esforços de investigação têm sido realizados, para tentar identificar os fatores que asseguram o sucesso do relacionamento cooperativo. A maioria desses estudos traz o comprometimento e a confiança mútuos como pilares para o relacionamento duradouro.

Segundo BARROS (2001, p. 97), os fatores que asseguram o sucesso das alianças são:

A confiança em relacionamentos colaborativos;

A confiança é uma das mais importantes variáveis para a manutenção de um relacionamento de longo prazo. A existência de confiança traz benefícios significativos para as relações comerciais: os parceiros alcançam maior eficiência econômica quando existe confiança mútua; a comunicação pode ser mais aberta e os problemas resolvidos mais eficientemente. A confiança pode facilitar também as ações conjuntas, a coordenação entre parceiros interdependentes e, ainda, reduzir a necessidade de controle hierárquico legal.

Considerando-se a confiança mútua um dos principais fatores de sucesso para as alianças, é necessário que haja um esforço especial para promovê-la. Algumas sugestões para ampliar a confiança são apresentadas na literatura, dentre as quais destacamos as seguintes:

- Maximizar os benefícios do relacionamento – as empresas aliadas precisam, em primeiro lugar, sustentar a aliança em benefícios mútuos relevantes e perceber os esforços que estão sendo realizados pelas partes para que se alcance uma relação ganha-ganha;
- Compartilhar valores – é relevante que haja transparência dos valores que predominam em cada organização parceira. Os pesquisadores recomendam a criação de algum tipo de “código de ética”, para que valores comuns às partes sejam incorporados à aliança, permitindo o melhor compartilhamento da visão da parceria e a interpretação comum dos fatos;
- Promover a comunicação efetiva – a comunicação implica o compartilhamento formal ou informal de informações significativas entre as partes. Ela permite o ajuste de objetivos, a coordenação de tarefas e a aprendizagem entre as empresas. Para isso, faz-se necessária a comunicação em todos os níveis da organização. É preciso formar equipes de

executivos seniores e em todos os outros níveis de interface das empresas aliadas. Os resultados da manutenção de uma comunicação efetiva são compreender melhor a indústria em que se insere, bem como aprender com o aliado quais as melhores oportunidades de trabalharem em conjunto e acordos para melhorar as interfaces, entre outros benefícios;

- Não agir oportunisticamente – em relacionamentos em que objetivos de longo prazo são comprometidos, é essencial que os parceiros declinem do compromisso da aliança, em situações de incerteza ambiental ou oferta de oportunidades aparentemente melhores de curto prazo. Administrar esses momentos é, talvez, um dos maiores desafios;
- Investir no relacionamento – em todo relacionamento há conflitos. A forma como os conflitos são resolvidos e os problemas solucionados certamente influenciarão a confiança entre os pares;
- Construir espírito de comunidade – além das equipes de trabalho, os aliados devem promover encontros em que podem trocar impressões sobre o setor, o futuro da aliança, as ações de cooperação, etc;
- Buscar soluções sustentadas nas reais causas dos problemas – para aumentar a confiança entre as partes, é relevante focar as energias na identificação e na solução de problemas, em vez de buscar alguém para culpar;
- Ter regras claras de engajamento – os procedimentos-chaves devem ser descritos em documentos que ajudam a comunicar como os fatos devem acontecer. Práticas não registradas podem ser deturpadas, por serem implicitamente compreendidas e reforçadas pela cultura de cada empresa;
- Manter justo equilíbrio – quando acontecem eventos, geralmente um participante é favorecido em detrimento de outro. Deve-se evitar isso, de forma que haja um justo compartilhamento dos benefícios decorrentes da relação;
- Introduzir novos programas conjuntos – a maioria das pessoas e das organizações está mais propensa a introduzir uma nova atividade, se tem a chance de participar de seu desenvolvimento e moldá-la a suas necessidades;

- Coordenar alinhamentos de longo prazo – nas alianças, o grande benefício decorre das melhorias mútuas contínuas que são realizadas. Isso requer alinhamento de planos e o estabelecimento de prioridades e investimentos relevantes, tanto políticos quanto operacionais. Se as decisões em assuntos como capacidade, desenvolvimento tecnológico ou direcionamentos estratégicos são realizados separadamente, a confiança fica comprometida.

Observando-se os aspectos abordados, espera-se ter como consequência da ampliação da confiança mútua:

- Redução do risco de negócios entre os parceiros;
- Maior concordância nas decisões conjuntas;
- Redução da propensão de dissolução do relacionamento;
- Maior cooperação entre os aliados;
- Conflitos construtivos – discussões e argumentações a favor do negócio.

O comprometimento nos relacionamentos colaborativos

A grande maioria dos estudos comprova também que a cooperação entre as empresas parceiras é consequência não somente da confiança, mas também do comprometimento entre as partes.

O comprometimento no relacionamento existirá quando:

- O relacionamento é considerado valioso para as partes;
- As partes desejam manter ou estão propensas a manter o relacionamento esforçam-se para mantê-lo.

O comprometimento, entretanto, é consequência das seguintes variáveis:

- Confiança entre as partes;
- Nível de satisfação no relacionamento;

- Nível de comparação das alternativas – quando há alternativas melhores ou mais atrativas o comprometimento é menor;
- Extensão em que há mutualidade no relacionamento – a predominância de benefícios ou poder por algumas partes pode impedir o comprometimento;
- Custos associados ao término do relacionamento – quanto mais os participantes percebem que têm a perder com o rompimento, maior o comprometimento entre as partes;
- Benefícios decorrentes do relacionamento – quanto mais relevantes os benefícios entre as partes, maior o comprometimento;
- Valores compartilhados – empresas que compartilham os mesmos valores têm maior comprometimento.

Outro aspecto importante a ser considerado nas alianças é força do comprometimento entre as partes. A longevidade e a força de uma aliança são, em grande medida, garantida por laços criados entre as partes que representam importantes barreiras de saída do relacionamento. Esses laços podem ser de ordem legal, econômica, tecnológica, geográfica, de conhecimento, social, cultural, ideológica ou psicológica – e geram a interdependência entre as partes. Criar tais laços faz parte da estratégia de relacionamentos colaborativos, de tal forma que, quanto mais relevantes forem os laços para os envolvidos no relacionamento, maiores serão os motivos para a permanência e maiores a propensão e o esforço para a continuidade da relação.

Segundo RODRIGUES, (1999, p.136), o sucesso de uma alianças estratégica pode ser identificados por oito, são eles:

- Excelência Individual - Todos os parceiros são fortes e tem algo de valor. Suas motivações são positivas(perseguir oportunidades), não negativas (mascarar fraquezas/fugir de situações difícil).
- Importância – O relacionamento preenche objetivos estratégicos críticos para todos.

- Interdependência – Há uma complementaridade de ativos e habilidades de tal modo que nenhum dos parceiros pode conseguir sozinho aquilo que todos conseguem por meio da aliança.
- Investimento – Obedecendo a acordos, os parceiros investem um no outro como forma de sinalizar o comprometimento de longo prazo.
- Informação – A comunicação é razoavelmente aberta. Os parceiros compartilham as informações necessárias ao funcionamento da aliança.
- Integração - Os parceiros, ao mesmo tempo professores e aprendizes, desenvolvem não apenas formas compartilhadas de operação, mas também amplas ligações entre muitas pessoas e em muitos níveis.
- Institucionalização – A aliança é formalizada e apóia-se em uma complexa estrutura de apoio que cobre desde os vínculos legais até os sociais e permite o compartilhamento de valores.
- Integridade – Os parceiros comportam –se de modo mutuamente honroso para justificar e aumentar a confiança mútua.

2.2.8. Vantagens das Alianças Estratégicas

De acordo com BARROS (2001, p. 93) as vantagens de uma alianças estratégica são:

- Permitem o acesso a oportunidades por meio de complementaridades e sinergias;
- Permitem o compartilhamento dos recursos necessários para o investimento;
- Mantém a flexibilidade para adaptar-se rapidamente às mudanças do ambiente e obsolescência tecnológica;
- Reduzem a ameaça de comportamentos oportunistas, principalmente de fornecedores que não cumprem suas responsabilidades contratuais;
- Mantêm baixo o custo de transação por não terem que vender ou comprar produtos e serviços de empresas pouco comprometidas;
- Representam excelente potencial para a aprendizagem;

- Reduzem ou compartilham os riscos no desenvolvimento de novos produtos na abertura de mercados;

2.2.9. Desvantagens das Alianças Estratégicas

Segundo BARROS (2001, p. 93) as desvantagens de uma alianças estratégica são:

- Potencial para grandes problemas de compatibilidade cultural;
- Riscos de conflitos entre os parceiros tanto na definição dos objetivos estratégicos da aliança quanto em níveis econômicos e operacionais;
- Vulnerabilidade em virtude das variáveis incontrolláveis do ambiente, que fazem com que os investimentos e os compromissos de longo prazo torne-se ainda mais arriscados;
- Divisão dos lucros provenientes da operação.
- Controle parcial da operação.

2.2.10. Tipos de Aliança

Segundo BORROS (2001, p. 96), considerando-se a cadeia de valor das empresas e o processo de geração de valor mútuo, três tipos de alianças podem formar-se:

a) Complementaridade

Na complementaridade, as empresas formam uma aliança para desenvolver, em conjunto, atividades que se complementam na cadeia de valor. Um exemplo é a aliança entre a GM e a Toyota firmada ainda na década de 80. A GM necessitava de tecnologia dos carros japoneses e aliou-se à Toyota. Esta, por sua vez, precisava do acesso ao mercado que a GM lhe proporcionaria. O caso da Usiminas-Fiat também é um exemplo desse tipo de aliança, mas as atividades que se complementaram

foram o fornecimento e a logística de entrada – assumidas em grande parte pela Usiminas – e a atividade de produção da Fiat.

b) Co-integração

A co-integração ocorre quando as empresas formam uma aliança para desenvolver a mesma atividade da cadeia de valor. Nesses casos, o objetivo é obter economias de escala em uma das etapas de cadeia. As alianças entre as instituições financeiras do Banco 24 Horas podem ser um exemplo desse tipo de aliança. Da mesma forma, cooperativas de produtores, compradores ou distribuidores seguem a mesma lógica de co-integração.

c) Aditiva

Por esse tipo de aliança, as organizações integram-se considerando todas as atividades da cadeia produtiva. Como exemplo, podemos citar os consórcios entre empresas para a aquisição e operação de outras empresas, dentre eles, o caso das empresas que adquiriram o setor de telecomunicações brasileiras. Juntas, elas fortalecem-se para atuar de forma competitiva no mercado.

2.2.11. Exemplos de Alianças Estratégicas de Sucesso

De acordo com HARBISON e PEKAR (1999,p. 93), os exemplos das alianças estratégicas de sucesso são :

Quatro estudos de caso de alianças altamente bem-sucedidas ilustram não apenas os quatro estágios da construção de alianças identificação, determinação de valor; negociação e implementação, como também os princípios fundamentais que enfatizamos antes, particularmente a necessidade de unir forças. Além disso, revelam como as alianças não produzem apenas os benefícios esperados, mas freqüentemente também geram benefícios inesperados de valor considerável, e

como mesmo os concorrentes podem atingir seus diferentes objetivos ao se empenharem em um esforço comum.

a) Fuji Photo Film e Xerox

A aliança entre a Fuji Photo Film e a Xerox representa uma das mais bem-sucedidas parcerias das últimas três décadas, um exemplo notável de como o planejamento, a negociação (antes e após o acordo), e a adaptabilidade impulsionaram a lucratividade e a inovação.

Tudo começou modestamente: em 1962, as empresas-mãe criaram a Fuji Xerox, uma joint-venture entre duas partes com participação igualitária cujo propósito seria comercializar os produtos da Xerox no Japão e usar a sede japonesa para efetuar vendas na Indonésia, Filipinas, Coréia do Sul, Taiwan e nos países da Indochina. A Xerox colocou seus 50 por cento nas mãos da Rank Xerox, uma aliança que já tinha com a Rank Organization da Grã-Bretanha.

Ao buscar e negociar a aliança com a Fuji, a Xerox essencialmente pretendia uma entrada na Ásia através de um parceiro local. O objetivo da Fuji ao aceitar a aliança era diversificar seu negócio tradicional de filmes fotográficos, em que era L' continua sendo a segunda colocada do mercado mundial, logo após a Eastman Kodak. Cada companhia via a aliança primordialmente como uma maneira de comercializar copiadoras.

Contudo, o projeto teve de ser alterado quase desde o início. O governo japonês não aprovaria o projeto se a Fuji Xerox apenas comercializasse o produto; portanto, a Fuji e a Xerox revisaram seu plano. Além de sua missão de comercializar, a Fuji Xerox recebeu o direito de fabricação, e com o passar do tempo recebeu uma estrutura própria para isso. (Inicialmente a fabricação era feita em fábricas da Fuji; mas em 1970 a manufatura foi transferida para a Fuji Xerox.) Esse componente da aliança, adicionado meramente para obter aprovação do governo

japonês, tornou-se um propulsor de crescimento que posteriormente veio a socorrer a Xerox.

No início da aliança, as copiadoras da Xerox dominavam o mercado de forma extraordinária, com uma participação de mercado de mais de 90 por cento. De fato, a marca tornou-se e continua sendo - um sinônimo de fotocópia. O crescimento da Xerox foi fenomenal, com receitas saltando para 1,2 bilhão em 196~, de meros 40 milhões seis anos antes.

Contudo, na década de 70 a Xerox estava em perigo. Preocupou-se com concorrentes poderosos, tais como a Eastman Kodak e a IBM, que ameaçavam seus mercados mais rentáveis, os de nível médio e alto. Naquela ocasião, os concorrentes japoneses estavam atacando o mercado de menor poder aquisitivo. Em 1975, sob pressão dos órgãos norte-americanos anti-truste, a Xerox foi obrigada a licenciar muitas de suas patentes gratuitamente ou com uma taxa irrisória de licenciamento. (Em outro golpe, a Xerox foi obrigada a permitir que outras empresas fizessem a manutenção das máquinas que arrendava aos seus clientes.) Entre as tecnologias da Xerox e as desenvolvidas por eles mesmos, os rivais japoneses abocanharam mais de um terço da participação de mercado da Xerox.

"Os japoneses vendiam nos Estados Unidos produtos a preços iguais ao nosso custo de produção", disse David Kearns, presidente da Xerox na época, conforme cita Benjamin Gomes-Casseres em "Competing in constellations: the case of Fuji Xerox" (*Strategy & Business*, primeiro trimestre de 1997). "Não tínhamos a estrutura de custos para revidar." Mas, para surpresa e satisfação dos administradores da Xerox, a Fuji Xerox veio socorrê-los.

Desde o início da aliança, muitos dos engenheiros japoneses da Fuji Xerox tentaram, por orgulho ou interesse, desenvolver uma tecnologia que os tornasse menos dependentes das empresas-mãe. Primeiro tentaram adaptar os projetos da Xerox ao mercado japonês, que preferia máquinas menores do que as linhas principais da Xerox, e que usava tamanhos de papel de padrão diferente.

A seguir conforme continua a descrever Gomes-Casseres, os administradores da Fuji Xerox aproveitaram a excepcional autonomia que lhes permitiam a Fuji Photo e a Xerox e decidiram criar uma máquina compacta, barata e de alto desempenho. No final da década, os protótipos já estavam prontos e em 1970 fizeram demonstrações de seu funcionamento aos executivos da Rank Xerox, em Londres. O protótipo era mais compacto que qualquer copiadora já produzida pela Xerox, e seus custos de produção foram projetados para ser a metade dos custos da menor máquina da Xerox.

Essa audaciosa aliança ficou famosa com esse projeto, e pela primeira vez a Fuji Xerox recebeu das empresas-mãe dotação orçamentária para pesquisa e desenvolvimento. A copiadora menor tornou-se campeã de vendas e a capacidade de engenharia e fabricação da Fuji Xerox foi aclamada. Em 1980, a empresa recebeu do governo japonês o prêmio W Edwards Deming, por qualidade excepcional. Nos anos seguintes, a Fuji Xerox tornou-se altamente bem-sucedida e uma propulsora de crescimento para ambas as empresas-mãe, em grande parte porque a Fuji e a Xerox escolheram com muita competência a equipe da aliança e, posteriormente, permitiram que os gerentes da aliança desenvolvessem seu trabalho sem interferências.

Dirigida primeiro por Setsutaro Kobayashi e posteriormente por seu filho, Yotaro Kobayashi (que sucedeu o pai como presidente em 1978), a Fuji Xerox deu passes enormes. Com sede no Japão, o empreendimento estava bem preparado para enfrentar qualquer grande ameaça à hegemonia da Xerox no mercado de copiadoras como as inovações das concorrentes Ricoh, Canon e Minolta. "O fato de termos essa empresa forte no Japão foi muito importante quando outras empresas japonesas começaram a nos perseguir", disse o presidente da Xerox, Paul A. Allaire, a Gomes-Casseres. "A Fuji Xerox anteviu a chegada dos concorrentes e conhecia as técnicas de fabricação e desenvolvimento usadas por eles."

Em 1978, a Rank Xerox começou a comprar copiadoras feitas pela Fuji Xerox para distribuir na Europa, e depois de um ano a Xerox passou a fazer o mesmo nos Estados Unidos. As importações ajudaram a Xerox a amortecer os ataques da Ricoh, Canon e Minolta. Os administradores da Xerox passaram a ver a Fuji Xerox não apenas como uma fabricante de máquinas baratas, mas como uma fonte de informação sobre as concorrentes da frente japonesa. Tecnologia e técnicas de administração começaram a refluir da Fuji Xerox para a Xerox.

Os administradores da Xerox ficaram surpresos, por exemplo, com o baixo nível de rejeição de componentes da Fuji Xerox o que ajudava a manter seus custos baixos. Executivos e administradores do alto escalão da Xerox e Rank Xerox começaram a visitar a Fuji Xerox para estudar como efetuavam o controle de qualidade, e outros aspectos importantes para a administração. Novamente, aprendendo com a Fuji Xerox, a Xerox cortou seu número de fornecedores e durante esse processo abateu 45 por cento do custo das peças adquiridas. A medida que a Xerox aprendia e conseguia unia posição mais estável, o mesmo ocorria com a Fuji Xerox. Por volta de 1990, a maior parte das copiadoras comercializadas pela Fuji Xerox era baseada em projetos próprios, e a maioria das máquinas de baixo custo da Xerox e Rank Xerox era de produção da Fuji Xerox.

Ao mesmo tempo, a Xerox e a Fuji Xerox começaram a trabalhar de forma mais entrosada. Para melhorar as comunicações, os principais executivos começaram a realizar reuniões de cúpula duas vezes ao ano. Além disso, foram organizados programas para o intercâmbio de funcionários. Projetos conjuntos de pesquisa passaram a ser organizados, de forma a evitar a duplicação de esforços.

Um objetivo dessa colaboração mais íntima foi competir com a Canon no campo das impressoras para computadores. A Canon dominava o mercado de mecanismos para impressoras, sendo fornecedora da líder de mercado, Hewlett-Packard, além de usá-los nas suas próprias impressoras. Em 1991, a Xerox e a Fuji Xerox estabeleceram a Xerox International Partners, cuja missão seria comercializar mecanismos de impressoras Fuji Xerox fora do Japão. Essa nova aliança também

colocou a Fuji Xerox em contato mais íntimo com os consumidores norte-americanos.

As negociações para organizar essa nova aliança, que demoraram mais de um ano, foram reveladoras em termos de sua atenção a todos os aspectos. "Muitas pessoas inteligentes trilharam todos os caminhos na busca de problemas futuros", declarou Jefferson Kennard, diretor da Xerox responsável pelas relações com a Fuji Xerox, a Comex-Casseres "Dedicamos nosso tempo a questões 'hipotéticas'. Desfizemos o acordo e voltamos a firmá-lo. Devido a essa busca, as coisas devem correr suavemente. Durante todas essas discussões mantivemos uma visão de longo prazo."

Note particularmente a adaptabilidade contínua de todas as partes. Ainda que a Fuji Xerox tenha construído sua reputação e florescido de maneira bastante autônoma, sua administração e suas empresas-mãe perceberam, na década de 80, que era necessária uma maior cooperação. Para seu crédito, os administradores da Fuji Photo, Xerox e Fuji Xerox foram capazes de responder a novos desafios e novas oportunidades.

b) Corning e Siemens

Duas empresas, líderes em seus segmentos, com forte reputação como inovadoras tecnológicas, a Corning Inc. e a Siemens AG, empreenderam um esforço conjunto em 1973 para desenvolver e aproveitar o novo e crescente mercado de cabos de fibras óticas.

"Após desenvolvermos a primeira fibra ótica prática, passamos a enfrentar um problema de marketing", lembrou James Houghton, presidente da Corning em uma entrevista à Booz-Allen & Hamilton. "Companhias telefônicas não compram fibras - compram cabos. Precisávamos de um parceiro da área de cabos, entusiasmado mas sem grandes interesses nos Estados Unidos e no seu segmento de cabos de cobre. A Siemens tinha tecnologia de ponta em cabos, portanto, fizemos duas joint-

ventures com a Siemens: uma na Alemanha para fabricar fibras óticas e uma nos Estados Unidos para produzir os cabos óticos."

Ao criar a Siecor, a Siemens e a Corning uniram suas capacidades complementares em tecnologia de telecomunicações e vidro para construir uma joint-venture independente que obteve posição de liderança no negócio de cabos de fibra ótica. A Corning havia patenteado o processo de fabricação de fibras óticas de alta qualidade. A Siemens tinha capital, escala e distribuição mundial para a área de cabos de telecomunicações. A Siemens também trouxe a tecnologia de produção e os equipamentos para transformar a fibra em cabo.

Cada Lima das duas empresas já tinha experiência em alianças e podia atuar com confiança; cada uma tinha patentes importantes para o projeto, ambas queriam acesso ao mercado. As negociações, embora complexas, foram lubrificadas pelo fato de as empresas já terem relacionamentos sem participação acionária, envolvendo equipamentos eletrônicos e alguns projetos de desenvolvimento conjuntos." Havia um profissional visionário na Siemens que disse: 'Deixemos de lado esse acordo de desenvolvimento conjunto, vamos formar uma empresa com participação igualitária e vamos chamá-la de Siecor"', lembrou Richard Dulude, ex-vice-presidente da Corning a C.K. Prahalad e Gary Hamel ("The core competence of the corporation", *Harvard Business Business Review*, mai/jun 1990). "Isso aconteceu em 1973. Por muitos anos foi Lima empresa de desenvolvimento lutando para fabricar as fibras, os cabos e todos os outros complementos necessários para transformar em realidade o emprego de fibras e cabos óticos na área das comunicações. E com o passar do tempo fizemos dela uma fabricante."

A Siecor GmH, criada em 1973, ainda está funcionando. Em 1977, a Siemens e a Corning formaram a Siecor Corporation, hoje um dos maiores fornecedores mundiais de cabo ótico. "Descobrimos que as pessoas que estavam no negócio de cabos telefônicos nos Estados Unidos, produzindo cabos de cobre, não apostavam muito no cabo de fibra ótica por sentirem nesse produto uma ameaça

que os tornaria obsoletos", disse Dulude" Realmente não estavam se esforçando muito."

A Siemens, terceira maior empresa de capital aberto da Alemanha (após a Daimler-Benz e a Volkswagen), vinha tentando entrar no mercado norte-americano há algum tempo. No início da década de 70, comprou algumas empresas menores nos Estados Unidos, inclusive a Rolm. Ao se ligar à Corning, a Siemens encontrou um parceiro importante, com uma reputação respeitável. Dentre as muitas realizações da Corning estava a de ter fornecido o vidro para que Thomas Edison criasse a primeira lâmpada elétrica em 1880. Naquela mesma época, a Siemens já conquistara certa reputação ao instalar o cabo telefônico entre Londres e Calcutá, cobrindo uma distância de 10 500 quilômetros em 1870, e o primeiro cabo transatlântico entre a Irlanda e os Estados Unidos em 1874.

A Corning também foi pioneira das alianças estratégicas, tomando parte em algumas das alianças mais bem-sucedidas e duradouras da História. Em 1937, uniu-se à Pittsburgh Plate Glass para criar a Pittsburgh Corning, que fabrica blocos de vidro para construção, no ano seguinte, formou com a Owens-Illinois a Owens-Corning Fiberglass. Em 1943, a Corning e a Dow Chemical criaram a Dow Corning para fabricar silicões. Alianças mais recentes incluíram a Samsung-Corning, com o fabricante coreano de eletrônicos, e a Ciba-Corning, com a Ciba-Geigy, uma poderosa empresa do setor farmacêutico.

A Corning acredita que todas essas alianças se beneficiaram das posições equiparadas de suas empresas-mãe. Robert Ecklin, há muito tempo vice-presidente sênior de produtos industriais da Corning, tem dito que um acordo entre duas partes com participação igualitária é prático e simbolicamente importante (Margaret Cauley de la Sierra, *Managing global alliances: Key steps for successful collaboration - Administrando alianças globais: passas essenciais para uma cooperação bem-sucedida*, 1995). "A maioria das alianças bem-sucedidas não é administrada nem ditada pelo tamanho da participação", observa. "Grande parte do sucesso de um empreendimento depende da habilidade dos parceiros em fazer concessões mútuas

quanto a fatores essenciais". Uma joint-venture entre duas partes com participação igualitária leva a esse tipo de concessões e a uma atitude de convivência.

Em essência, joint-ventures com participação igualitária forçam os parceiros a se entenderem.

A Siemens, com sede em Munique, também não é novata em alianças. Uma de suas parcerias mais importantes é com seus concorrentes na fabricação de chips para computadores, a IBM e a Toshiba, para desenvolverem o poderoso chip conhecido como D-RAM, e a outra com a Robert Bosch, poderosa empresa alemã do setor de engenharia, para criar um dos maiores fabricantes de eletrodomésticos da Europa.

Em 1978, a Corning e a Siemens perceberam que o mercado de cabos de fibra ótica estava crescendo de forma acelerada. Para expandirem rapidamente sua capacidade de fabricação nos Estados Unidos, a Corning e a Siemens adquiriram a Superior Cable, da Carolina do Norte. "Era uma empresa de cem milhões de dólares cujo maquinário podíamos usar imediatamente", disse Houghton. "Tinham acesso às afiliadas regionais das grandes companhias telefônicas norte-americanas (as Baby Bells), assim como a algumas das nãoafiliadas. Em 1980, fundimos a Superior e a Siecor. Hoje lideramos o setor de equipamento auxiliar de fibra ótica e cabo."

Em 1993, ocorreu uma nova aquisição. A Corning e a Siecor pagaram 130 milhões de dólares pelo negócio de fibras óticas da Northern Telecom. A Siecor também teve um papel significativo no Japão, com a Siecor International.

"Superamos um problema ao levar nossas fibras óticas aos mercados mundiais", disse Houghton. "Em muitas partes do mundo, as empresas telefônicas ainda são monopólios estatais. Essas instituições não tenderiam a fazer a transição do cobre para a fibra ótica, caso o único fornecedor fosse uma empresa dos Estados Unidos, e isso é compreensível. Nenhum país quer entregar o controle da sua estrutura de telecomunicações a uma empresa estrangeira. Portanto, criamos

parcerias entre duas partes com participação igualitária na Alemanha, Inglaterra e Austrália com empresas que já tinham acesso aos sistemas telefônicos locais."

O sucesso contínuo da Siecor não surpreendeu. "Talvez você possa ter um único objetivo", disse Bernhard Plettner, presidente da Siemens quando foi criada a aliança da Siecor. "É estar entre as empresas mais eficientes." ("Siemens secures its foothold in the U.S.", *Business Week*, 27 de fevereiro de 1978).

Na Corning, o vice-presidente Van Campbell emitiu opinião semelhante, segundo Stratford Sherman descreveu no artigo "Are strategic alliances working?", publicado na *Fortune* em 21 de setembro de 1992: "Só estamos procurando relacionamentos duradouros, pois você tem de investir uma quantidade tremenda de energia para fazer com que uma parceria funcione. Não basta apenas dirigir o negócio. É preciso administrar o relacionamento com o parceiro constantemente - alimentando-o e mantendo contatos produtivos, de forma que quando surgirem assuntos de relevância você estará tratando com amigos, pessoas que você entende e respeita."

c) Wal-Mart e Cifra

Durante as décadas de 70 e 80 a Wal-Mart cresceu, até ultrapassar a concorrente Sears, Roebuck, tornando-se o maior varejista dos Estados Unidos. No início da década de 90 a Wal-Mart buscou oportunidades no exterior. "Não sei se a Wal-Mart pode realmente manter sua posição de liderança simplesmente permanecendo nos Estados Unidos", disse Sam Walton, fundador da Wal-Mart na sua biografia de 1992, *Sam Walton made in America*.

Contudo, "a rápida e tranqüila absorção de pessoas de outras culturas em nossa empresa será um verdadeiro desafio", registrou Walton. Portanto, para suavizar o processo, a Wal-Mart procurou parceiros, primeiro no México e depois em outros países da América Latina. A Wal-Mart achou seu parceiro ideal na Cifra, o maior varejista do México. Tanto a Wal-Mart quanto a Cifra eram cadeias varejistas

dirigidas por famílias, ambas lideravam seus mercados, eram inovadoras e se sentiam a vontade com tecnologias de ponta, além de serem extremamente conscientes de problemas de custos e dispostas a abrir mão das margens de lucro pela participação de mercado. A aliança era ideal em lermos comerciais, assim como em termos culturais.

A Wal-Mart foi fundada em 1950, quando Sam Walton mudou-se para Bentonville Arkansas, e abriu uma loja Walton 5&10. Em 1962, junto com seu irmão, abriu o primeiro Wal-Mart Discount City. Em 1970, abriram o capital da empresa, e a família Walton detém hoje aproximadamente 40 por cento de suas ações.

A Cifra foi fundada em 1958 na Cidade do México, por Jerônimo Arango e seus irmãos. Conforme Arango, em uma visita à cidade de Nova York, ele viu clientes em fila, esperando pelo horário de abertura da loja de departamentos da rede E. J. Korvette, Telefonou imediatamente para seus irmãos e propôs o novo negócio. Com o passar do tempo, chegou a ser a segunda maior empresa de capital aberto do México, logo após a Teléfonos de México.

Se a Wal-Mart precisava de novas filiais no exterior para crescer, a Cifra, como outros varejistas mexicanos, também sentia uma forte necessidade de fazer parcerias "Sabíamos que as grandes redes norte-americanas viriam ao México assim que fosse assinado o Nafta (North American Trade Agreement)", declarou um executivo da Cifra ao Financial Times em 23 de novembro de 1994. "Para sobreviver, tínhamos de nos tornar tão competitivos e eficientes quanto os maiores varejistas norte-americanos." Até 1986, quando o México aderiu ao Gatt (hoje Organização Mundial do Comércio), os mexicanos que quisessem produtos estrangeiros precisavam atravessar fronteiras para fazer suas compras. Com o crescimento do livre comércio, os produtos importados passaram a ser facilmente adquiridos, à medida que foram sendo abertas lojas estrangeiras nas principais cidades mexicanas. O Nafta acelerou esse processo.

A Cifra e seus concorrentes domésticos, assim como a Wal-Mart e (outros líderes varejistas no exterior, esperavam que o México oferecesse enormes oportunidades de crescimento por vários motivos:

- Ainda não tinha se beneficiado da alavancagem com fornecedores que as operações maiores oferecem.
- A renda média no México estava subindo constantemente e se aproximava do ponto em que os gastos de consumo tenderiam a acelerar.
- Metade da população tinha menos de 19 anos.
- Acreditava-se na falta de varejistas no México, mesmo na Cidade do México. Em 1993, por exemplo, segundo uma pesquisa da Baring Securities, os supermercados da Cidade do México tinham apenas um décimo da metragem quadrada por cliente dos supermercados da Europa.

As expectativas do setor concretizaram-se. Com a chegada do livre comércio e a abertura da economia mexicana, as vendas ao varejo tiveram um grande aumento.

A Cifra e a Wal-Mart viam na aliança um apenas uma oportunidade para o crescimento, mas uma chance de aprender. Para a Wal-Mart, a Cifra forneceria lições de como atender mercados latinos, e se essas lições fossem bem assimiladas, a Wal-Mart poderia levar esse aprendizado a países como Brasil, Argentina e outros. Para a Cifra, a aliança era uma oportunidade de aprender na prática como o mais eficiente e lucrativo varejista do mundo organizava e conduzia seus negócios.

A aliança "nos permitiu instalar sistemas e programas bem-testados e já empregados pela Wal-Mart", declarou o presidente da Cifra, Henry Davis, ao *Financial Times*. "Estamos, portanto, reduzindo nossos custos e eliminando o risco de fracasso." Os executivos da Cifra declararam ter aprendido da Wal-Mart como administrar o crescimento das suas operações, particularmente como expandir operações de atacado e centros de distribuição.

Desde O início dessa aliança, a Wal-Mart e a Cifra concordaram em buscar sinergias operacionais conjunta e individualmente, nos sistemas de distribuição, compras, informação e negócios, e no que mais surgisse, uma empresa aprendendo com a outra e adotando o melhor formato e processo administrativo de cada uma. "Compartilhamos nossas capacidades", disse Jaime Escandon, tesoureiro da Cifra, em uma entrevista: "A Wal-Mart entrou com tecnologia de informação, tecnologia de processo, sistemas de controle de estoques e know-how de distribuição, e a Cifra contribuiu com sua habilidade de merchandising, a compreensão tanto dos clientes quanto dos funcionários, a habilidade de compra, a escolha da localização do negócio e a capacidade de administrar a inflação." Também foi acordado desde o início que a Wal-Mart poderia em algum momento adquirir uma participação na Cifra, se a aliança fosse vantajosa para ambos os parceiros.

A Wal-Mart e a Cifra firmaram seu primeiro acordo de aliança em 1991 e na época este previa unia loja-piloto. O acordo também permitia que qualquer dos parceiros abandonasse a aliança após três anos. De fato, ocorreu o contrario: a Wal-Mart e a Cifra expandiram o âmbito de sua aliança. Em maio de 1992, as empresas concordaram em ser sócios igualitários em todas as lojas abertas no México. Na época a Wal-Mart tinha 1735 lojas Wal-Mart (incluindo 9 superlojas), 215 lojas atacadistas Sam's Club, e 4 hipermercados nos Estados Unidos. No México, a Cifra tinha 38 lojas de desconto bodega Aurrea; 35 lojas Superma, 2 lojas Gran Basar, 28 lojas Suburbia e 72 restaurantes Vips.

Essas lojas mexicanas permaneceram sob controle e propriedade da Cifra. De 1992 1996 a Wal-Mart e a Cifra colocaram, cada uma, quase 1 bilhão de Dólares na aliança e em 1997 a aliança tinha 145 lojas e 20 mil funcionários. Então a Wal-Mart e a Cifra decidiram levar a parceria a outro nível. Em 1997, todas as lojas administradas pela aliança foram fundidas com a Cifra e a Wal-Mart concordou em pagar 1,2 bilhão de dólares por 46 por cento das ações ordinárias ela Cifra. "Esse é um excelente casamento", disse Les Copeland, administrador sênior de negócios internacionais da Wal-Mart.

Segundo Escandon, a aliança provou-se um sucesso absoluto. Mesmo durante a pior crise fiscal da história do México, quando o peso foi desvalorizado em 1994, arrastando consigo o mercado de ações mexicano durante grande parte de 1995, o preço das ações da Cifra manteve-se firme.

No território mexicano, a Cifra está solidamente estabelecida como o maior varejista de massa. E a Wal-Mart aplicou muitas das lições aprendidas no México no Brasil e em outros países da América Latina.

d) Hewlett-Packard e Cânon

A Hewlett-Packard é uma das duas empresas lendárias do Vale do Silício, na Califórnia (a outra é a Apple). Foi fundada em 1938, num Fundo de quintal de Palo Alto, Califórnia, por William Hewlett e David Packard (dois engenheiros formados pela Universidade de Stanford), e seu primeiro produto foi um oscilador de áudio. Hewlett e Packard conseguiram convencer o Walt Disney Studios a comprar oito desses dispositivos, que foram usados para ajudar na produção do filme de animação *Fantasia*. Em 1959, a Hewlett-Packard expandiu-se, criando operações na Alemanha e na Suíça. Em 1972 introduziu a calculadora científica de mão. Hoje está entre as dez maiores empresas de computadores de mesa, impressoras e servidores de rede, sendo também líder em integração de sistemas, programação e testes, e equipamento médico.

Contudo, durante muito tempo, essa líder em alta tecnologia insistiu em desenvolver seus produtos sozinha. A preocupação da administração em controlar seu próprio destino era tão grande que a HP fabricava até mesmo os parafusos que usava em seus equipamentos. Contudo, com a globalização e a concorrência crescente, a HP notou que tinha de mudar sua filosofia.

"Acho impossível, mesmo para uma empresa do porte da HP ter competência em todas as áreas", disse Lew Platt, presidente da HP em 1994. é muito importante

encontrar parceiros para alianças" ("Technology Leader of the Year", *Industry Week*, 9 de janeiro de 1995). Portanto, ao longo dos anos a HP "redefiniu suas noções de inovação para incluir a alavancagem de tecnologias desenvolvidas fora da empresa". Nesse período, a HP também firmou muitas alianças, nenhuma mais notável ou estratégica que a associação estabelecida na década de 70 com a Canon me., que concordou em desenvolver e fornecer os mecanismos que seriam instalados nas impressoras a laser de HP, líderes de mercado.

Quando as primeiras impressoras a laser foram lançadas pela IBM e pela Xerox e meados da década de 70, eram máquinas enormes - e também caríssimas, com preços na casa de centenas de milhares de dólares - e potência destinada a atender ao mercado empresarial. Ao desenvolver suas próprias impressoras a laser; a Hewlett-Packard rapidamente percebeu a vantagem de trabalhar com a Canon (a Apple Computer também percebeu isso). No fim de 1979, a Canon havia desenvolvido tecnologia a laser semelhante a tecnologia usada nos aparelhos de CD e desenvolveu um modo de fabricar uma impressora simples. Muito mais lenta que os enormes modelos disponíveis no mercado, capaz de imprimir poucas páginas por minuto, a nova impressora custava 3 500 dólares. A combinação de preço relativamente baixo com qualidade a laser gerou um enorme mercado que abrangia pequenas empresas e profissionais liberais ou autônomos.

Mesmo nessa época, nenhuma das duas empresas era novata no campo das alianças a Canon, a partir de sua sede em Tóquio, firmou alianças cujo objetivo era aliar a tecnologia Canon às capacidades comerciais de outras empresas. Usando essa estratégia de alianças, a Canon conseguiu um crescimento enorme. Em 1981, por exemplo, era aproximadamente do mesmo tamanho da Nikon. Alavancando suas capacidades ao formar um grupo de alianças, a Canon atingiu quatro vezes o tamanho da Nikon em menos de dez anos. Contudo, por muito tempo a empresa permaneceu essencialmente japonesa. Fundada em 1933 por Takeshi Mitarai e Saburo Uchida, e na época conhecida por Seiki Kogaku Kenkyusho, a Canon foi a primeira empresa japonesa a criar uma máquina fotográfica de 35 milímetros. Era chamada de Kwanon, posteriormente Canon, e a empresa adotou esse como seu

nome. Posteriormente, retendo ainda sua forte posição na fotografia, a Canon desenvolveu um negócio muito maior e mais rentável em uma variedade de equipamentos de escritório notadamente copiadoras, impressoras, fac-símiles e sistemas computadorizados. Também tornou-se um fabricante destacado de máquinas para produção de semi-condutores e aparelhos médicos. Foi em função do desejo de crescimento dessas áreas que a Canon concluiu que deveria fazer parcerias no exterior.

"A procura de parceiros no Japão é urna futilidade", disse o então superintendente da Canon, Hiroshi Tanaka "O Vale do Silício está dez, talvez 20 anos à frente de qualquer outro lugar no mundo. A América é ímpar em qualquer área do hardware e software de computadores." ("In the digital derby, there's no inside lane", *Business week*, 18 de novembro de 1994).

Também para a Hewlett-Packard a aliança HP-Canon, montada por John Young, predecessor de Platt na presidência, seguia uma corrente de outras alianças: com a Hitachi (para tecnologia de arquitetura de chips de precisão), Yokogawa (sistemas de lógica), Northern Telecom (sistemas de desenvolvimento de microprocessadores), Sony (fitas de áudio digitais) Arthur Andersen (consultoria administrativa sobre a fabricação integrada por computadores) e Canon para máquinas de escrever 'inteligentes'.

Quando foi constituída a aliança, a Canon incumbiu-se de construir o componente que de fato aplica o toner sobre a página. A HP forneceria software e os microprocessadores que controlam a operação do motor. A HP também se responsabilizou pela comercialização das impressoras. "Nossa competência essencial está em reunir e incorporar o formato e os dispositivos eletrônicos que fazem com que os componentes desempenhem bem suas funções, e em fazer as vendas e o marketing", disse Platt.. "Portanto, esse é um exemplo de se encontrar um parceiro com forças essenciais complementares."

A aliança serviu bem a cada parceiro. A Hewlett-Packard fonte confiável, sofisticada de tecnologia essencial, por muito menos que gastaria se desenvolvesse um mecanismo por conta própria. Para a Canon, a aliança (e uma parceria semelhante com a Apple para fornecer impressoras compatíveis com o sistema Macintosh) possibilitou uma maneira de *fazer* crescer seu mercado e dominar essa área muito além da venda de impressoras com sua própria marca.

Não obstante, a aliança Canon e Hewlett-Packard uniu grandes concorrentes tecnológicos. Mesmo durante os longos anos da aliança para a fabricação do mecanismo para impressoras laser; a Canon e a Hewlett-Packard continuaram sendo grandes concorrentes nos mercados de impressoras a laser, impressoras a cores de jato de tinta, e outros. Por exemplo, a aliança levou ao lançamento da linha HP LaserJet, que atraiu rapidamente seus seguidores fiéis. A Canon então lançou uma impressora a laser com o mesmo mecanismo. E a Canon ofereceu uma característica adicional mantendo o mesmo custo fontes infinitamente ampliáveis. A HP teve de fazer o mesmo para beneficiar seus consumidores.

Um dos motivos que levou a HP a formar alianças foi que a IBM era líder em alta tecnologia nas décadas de 60 e 70. Da mesma forma que as empresas hoje tentam de todas as formas evitar a liderança do setor pela Microsoft e a lotei, as empresas da época eram motivadas a enfrentar a gigantesca IBM. As alianças eram parte importante dessa estratégia. "Não teríamos um negócio de impressoras a laser tão bem-sucedido se não tivéssemos uma aliança forte com a Canon", disse Platt. "Nós a considerávamos a melhor fabricante de componentes para impressoras a laser do mercado."

"O mundo já foi simples, e os relacionamentos também, continuou, seus parceiros eram seus aliados e seus concorrentes eram seus inimigos. Hoje, as pessoas com quem concorremos em um dia são nossos parceiros no dia seguinte. As alianças são essenciais. Não podemos fazer tudo sozinhos."

2.2.12. Teste a necessidade de alianças de sua empresa

Segundo HARBISON e PEKAR (1999 ,p) “Teste a necessidade de alianças estratégicas de sua empresa.”

Classifique sua empresa em cada categoria, usando a seguinte escala:

Não é importante	Importância muito pequena	Pequena importância	Importância moderada	Importante	Importância alta	Importância muito alta
1	2	3	4	5	6	7

Fatores estratégicos básicos/graus de pressão	Pontuação
Base Tecnológica. Seu setor está desenvolvendo rapidamente sua base tecnológica	
Acesso ao exterior: Você esta frustrado ante à dificuldade de penetrar em um mercado externo onde existem oportunidades atraentes.	
Acesso a segmento de mercado afim: Você está insatisfeito com a sua força de alavancagem em uma nova oportunidade de mercado.	
Ganho de economias: Sua empresa não está adotando novos métodos de produtividade com a rapidez que você gostaria.	
Compartilhamento de riscos: Encargos de pesquisa e desenvolvimento estão começando a se tornar incômodos tanto para sua empresa quanto para seu setor.	
Habilidades administrativas: Sua vantagem em competências essenciais está sendo pressionada por concorrentes hábeis.	
Limitações econômicas: Você se defronta com uma carga de investimento cada vez maior e deseja alavancar recursos escassos.	
Mudança de canais de distribuição: Condições desestabilizadoras estão forçando um novo exame das alternativas para entregas nos seus mercados.	
Barreiras à concorrência ligadas ao valor agregado: você deseja	

fortalecer sua habilidade de agregar valor e elevar o nível de competitividade dentro de seu setor.	
Barreiras à aquisição: As oportunidades são limitadas devido ao tamanho, localização geográfica ou relutância do proprietário em abrir mão de controle.	
Total de pontos	

2.2.13. Discussão dos casos x Teoria.

O casos apresentados neste trabalho são casos de empresas que fizeram alianças estratégicas e que obteve ou ainda obtém sucesso.

Os casos apresentados tem uma gama de ligação com a teoria apresentada , partindo dos objetivos , das vantagens como também as desvantagens, as empresas buscam as mesmas vantagens com também correm o risco de cair nas mesmas desvantagens apresentadas neste trabalho , e que as empresas buscam as mesmas finalidades a expansão do negócio e é claro o aumento do valor ao cliente.

3. CONCLUSÃO

Independentemente da origem e dos objetivos, as alianças estratégicas tornam-se uma consequência da evolução das empresas, outras podem mostrar caminho de interesse e oportunidades diferente. Algumas das alianças florescem após bons ou árduos começos, outros mudaram de objetivos e estrutura e ainda outros dissolveram-se.

De fato as alianças são sistemas vivos em evolução : portanto, são mais do que mero acordos firmados , em vez de simples troca, as alianças estratégicas devem envolver colaboração por meio da valorização das habilidades individuais. Por fim as alianças não podem ser controladas por sistemas formais, requerem uma densa rede de conexões interpessoais e infra-estrutura interna que acentuem o aprendizado, pois empresas que não tentar buscar novas formas de se obter força para concorrer, estará fadada a desaparecer do mercado, e é através de alianças estratégicas, podendo ser, com fornecedores, concorrentes, etc, que empresas podem se aliar e obter força, habilidades, tecnologias, etc, para atingir objetivos, metas, e garantindo o sucesso da organização.

Conclui-se que as empresas fazem alianças ou parcerias para obter maior êxito em sua produtividade , constituindo uma alianças as empresas buscam maior poder de barganha , tecnologia avançada , como também, obtém mais vantagens , como divisão de riscos , baixo custo de transação , flexibilidade às mudanças , etc, e os seus resultados , quando se tem alianças duradouras e produtivas , e de crescimento organizacional , expansão de mercado , novos produtos e que se aliar ao um bom parceiro , as alianças realmente proporcionaram melhorias as empresas , em fim , a busca do sucesso.

4. BIBLIOGRAFIA

BARROS, Betânia Tanure. Fusões, Aquisições & Parcerias. São Paulo: Atlas 2000.

HARBISON, Jonh R e PEKAR , Jn. Alianças Estratégicas : Quando a parceria é a alma do negócio e o caminho para o sucesso. São Paulo: Futura 1999.

LEWIS, Jordan. Alianças Estratégicas: Estruturando e administrando parceiros para o aumento da lucratividade. São Paulo: Livraria Pioneira 1992.

LORANGE, Peter e ROOS, Johan. Alianças Estratégicas: formação, Implementação, e Evolução. São Paulo: Atlas 1996.

MARQUEZ, Rui César. Alianças Estratégicas. São Paulo: Alínea 2003.